

Tilburg University

Maatwerk binnen het arbeidsvoorwaardenpakket

Langedijk, M.C.

Publication date:
1995

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
Langedijk, M. C. (1995). *Maatwerk binnen het arbeidsvoorwaardenpakket: Een review ten behoeve van Gedrag & Organisatie, themanummer 1995*. (WORC Paper). WORC, Work and Organization Research Centre.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

CBM
R
9585
1995
15

UNIVERSITY
HILVERSUM
UNIVERSITEIT
BRABANT

WORC
Work and Organization Research Centre



* C I N 0 2 1 0 3 *



R3
-terms of employment
-average salary

PAPER

Maatwerk binnen het arbeidsvoorwaardenpakket

Een review ten behoeve van Gedrag & Organisatie, Themanummer 1995

Drs. M.C. Langedijk

WORC PAPER 95.06.014/3

9585
1995
15

221

Paper gepresenteerd tijdens het Seminar
'Theorie en praktijk van belonen: Generale en specifieke effecten?'
26-27 juni 1995

Juni 1995

**WORC Papers have not been subjected to formal review or approach.
They are distributed in order to make the results of current research
available to others, and to encourage discussions and suggestions.**



K.U.B.
BIBLIOTHEEK
TILBURG

ACKNOWLEDGEMENT

This paper was written for the Symposium 'Pay: Theory and practice'
Research Unit on Human Resources (R3)
WORC, Tilburg University, The Netherlands, June 26-27, 1995

Maatwerk binnen het arbeidsvoorwaardenpakket
Een review ten behoeve van Gedrag & Organisatie, Themanummer 1995

Drs. M.C. Langedijk

WORC, Tilburg University, The Netherlands

Keywords: flexible benefits, cafetariaplan, choice behavior, individual preferences

Samenvatting

De wens de organisatie aantrekkelijker te maken voor (bepaalde categorieën) personeelsleden en het belang van het behalen van een hoger rendement op de geboden arbeidsvoorwaarden liggen ten grondslag aan de groeiende interesse voor flexibele beloning. Verwacht wordt dat invoering van een arbeidsvoorwaardenpakket op maat zal leiden tot meer kennis van en een grotere mate van tevredenheid met de beloning onder het personeel. In dit artikel worden, behalve de vraag naar de verwachte effecten, vier onderzoeksvragen toegelicht: welke keuzegedrag vertoont men; welke keuzemethoden kunnen worden gehanteerd; is keuzegedrag voorspelbaar en is het stabiel in de tijd? Een overzicht van de literatuur laat zien dat deze en andere vragen nog onvoldoende onderzocht zijn om tot eenduidige beantwoording te komen. Tot slot wordt besproken in hoeverre praktijkervaring en onderzoeksresultaten op het gebied van flexibele beloning algemeen geldende uitspraken toelaten.

1 Inleiding

In de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer nemen de afspraken over de beloning een centrale plaats in. Vastgelegd wordt onder andere op welke primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden de werknemer aanspraak kan maken. Personeelsleden worden, behalve eventueel ten tijde van hun aanstelling, slechts op zeer beperkte schaal

betrokken bij de besluitvorming over belangrijke aspecten van hun beloning, zoals: de relevante beloningsfactoren, de basis van loonverschillen en het beloningssysteem als zodanig (Thierry, 1990). Waar een vakbond en/of een (centrale) ondernemingsraad medezeggenschap hebben in de totstandkoming van het beloningsbeleid van de organisatie wordt voor 'de' werknemer onderhandeld. Kenmerken van individuele werknemers spelen meestal alleen een rol bij het inschalen; op welk niveau men in de functieschaal wordt geplaatst kan afhangen van het aantal jaren dat men ervaring heeft, de geleverde prestaties, de leeftijd en de vooropleiding. De werknemer zelf heeft over het algemeen weinig directe invloed op zijn/haar beloningspositie (Thierry & Croonen, 1980). Individuele afwijkingen van de norm komen dan ook relatief weinig voor (Logger, 1989). Dit is opmerkelijk daar blijkt dat personeelsleden wel belang hechten aan het uitoefenen van invloed op de diverse aspecten van de beloning (Van Ginneken, 1974; Thierry, de Jong, e.a. 1979). Bovendien kan participatieve besluitvorming leiden tot voor de organisatie gewenste uitkomsten, in de vorm van een toename van de belonings- en arbeidstevredenheid en de produktiviteit en een afname van het verzuim en verloop (Lowin, 1968; Lawler & Hackman, 1969; Neider, 1980; Jenkins & Lawler, 1981).

Over het algemeen mag dus gesteld worden dat de werknemer niet veel of zelfs geen invloed heeft op de uiteindelijke samenstelling van het arbeidsvoorwaardenpakket. Het doorsneepakket aan arbeidsvoorwaarden is over het algemeen afgestemd op een werknemer (meestal de man) die de enige kostwinner is voor een gezin met een partner en enkele kinderen. Dit pakket sluit niet voldoende meer aan op de feitelijke omstandigheden en de diverse behoeften in de maatschappij van vandaag, waarin mensen 'steeds meer ongelijk aan elkaar worden' (Thierry, Koopman-Iwema & Vinke, 1988). Naast de traditionele samenlevingsvorm neemt het aantal alternatieve samenlevingsvormen (één-ouder gezinnen, alleenstaanden, samenwonenden, lat-relaties, woongroepen, etcetera) sterk toe. Bovendien nemen vrouwen een steeds grotere plaats op de arbeidsmarkt in en zijn er verschillende typen loopbanen denkbaar (herintreden, langer opleidingstraject, twee carrières). Tevens geldt dat mensen niet alleen onderling verschillen qua omstandigheden, behoeften en voorkeuren, maar dat ook gedurende iemands leven wijzigingen plaatsvinden.

Hoewel we niet in de toekomst kunnen kijken lijkt het waarschijnlijk dat met een flexibel beloningssysteem een goede basis gelegd wordt voor mogelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeidsvoorwaarden en arbeidstijden. Nu al zien we dat er een steeds grotere differentiatie optreedt ten aanzien van deze twee aspecten van arbeid. Zo bieden de huidige informatica- en communicatievoorzieningen aan een toenemend aantal 'telewerkers' een grotere keuzevrijheid ten aanzien van de momenten waarop men arbeid verricht. Ook de totale arbeidsduur staat ter discussie. Meer mensen werken in deeltijd, bijvoorbeeld vanwege de wens een studie of de zorg voor kinderen te combineren met een betaalde baan. Personeelsleden hechten steeds meer belang aan een combinatie van werk en vrije tijd die voor hen zelf zinvol is.

Dat men steeds meer de eigen wensen benadrukt uit zich, mede doordat het vrij te besteden inkomen in de laatste decennia sterk is toegenomen, ook in het consumentengedrag. Het belang dat door organisaties gehecht moet worden aan de meer diverse behoeften van de consumenten wordt daarmee steeds groter (Logger, 1989). Knights & Morgan (1993) geven aan dat in de organisatietheoretische literatuur onvoldoende aandacht besteed wordt aan de steeds grotere invloed van het consumentisme. Zij stellen dat het niet langer het productieproces is dat in het huidige, 'post-moderne', tijdperk bepalend is voor de door een organisatie te volgen koers (bijvoorbeeld met betrekking tot management strategieën en prijsbepalingen) maar dat het de markt, de consument is die richting geeft aan de wijze van organiseren. Ook in Nederland is een duidelijke trend naar meer flexibele, klant- en resultaatgerichte organisaties waar te nemen (Roodenburg, Klijn & Jongsma, 1993). Bolwijn en Kumpe (1989) geven aan dat sinds de jaren tachtig, in het kader van de concurrentie tussen bedrijven, de performance-criteria 'flexibiliteit' en 'innovativiteit' essentieel zijn. Dit wil zeggen dat organisaties adequaat op veranderingen moeten kunnen inspelen door keuzemogelijkheden te bieden (aangepast vermogen) en dat zij over voldoende creativiteit moeten beschikken om unieke producten en diensten te leveren (vernieuwend vermogen). Deze trend heeft niet alleen gevolgen voor de organisatie als producent, maar ook voor de organisatie als werkgever. De werknemer zal zich immers, gegeven de eisen die aan de organisatie gesteld worden, meer flexibel, participatief en betrokken op dienen te stellen (van der Vlist,

Algera, Koopman & Steensma, 1994). Hiertegenover staat dat de werknemer, als consument van de eigen arbeidsvoorwaarden, ook een andere, meer kritische, houding zal aannemen ten opzichte van de wijze waarop de persoonlijke arbeidsvoorwaarden zijn samengesteld. Het is interessant na te gaan hoe in dit spanningsveld door organisaties en door personeelsleden vorm wordt gegeven aan de arbeidsvoorwaarden.

In dit artikel wordt eerst geschetst hoe maatwerk op het gebied van arbeidsvoorwaarden gerealiseerd kan worden. Nadat vervolgens is aangegeven welke redenen organisaties kunnen hebben om de beloning te flexibiliseren, wordt een aantal criteria voor het succes van flexibele beloning genoemd. Tenslotte wordt een overzicht gegeven van het onderzoek dat naar 'keuze in arbeidsvoorwaarden' is verricht. Afgesloten wordt met een beschouwing waarin wordt nagegaan of de ervaringen met en het onderzoek naar flexibele beloning algemeen geldende uitspraken toelaten, danwel dat zij doen vermoeden dat niet alleen de invulling van flexibele beloning specifiek is, maar dat ook de doelstellingen die ten grondslag liggen aan, alsmede de criteria voor succes van en de resultaten van onderzoek naar flexibele beloning, per situatie verschillen.

2 De opbouw van flexibele beloning

De kern van ieder flexibel beloningssysteem ligt altijd in het aanbieden van de mogelijkheid aan het personeel om (een deel van) *het arbeidsvoorwaardenpakket anders vorm te geven*. Personeelsleden kunnen het pakket samenstellen al naar gelang de eigen wensen en behoeften. Zo kan de één het aantrekkelijk vinden om een deel van het salaris in te leveren om over wat meer vrije tijd te beschikken, terwijl een ander liever wat vrije tijd inlevert om extra pensioen op te bouwen.

De *definitie* van flexibele beloning die in dit artikel gehanteerd wordt luidt: Flexibele beloning is die wijze van belonen waarbij de werknemer periodiek de mogelijkheid geboden krijgt om binnen de door de organisatie gestelde randvoorwaarden actief de vormgeving van zijn/haar arbeidsvoorwaardenpakket te wijzigen met behulp van een systeem waarin een aantal keuze-alternatieven is opgenomen.

Zoals aangegeven is het vermogen de beloning aan te passen aan veranderende omstandigheden een essentieel kenmerk van flexibele beloning. Personeelsleden kunnen hun keuzen dan ook regelmatig, meestal eenmaal per jaar, bijstellen. Hierdoor blijft het arbeidsvoorwaardenpakket optimaal afgestemd op de persoonlijke behoeften. Behalve individuele bijstelling van de keuzen zal de organisatie het systeem als zodanig ook regelmatig evalueren en zonodig aanpassen. Hierbij speelt, naast de mate waarin relevante organisatie- of omgevingsfactoren veranderen, de mate waarin het keuzegedrag gevarieerd is een rol. Indien vrijwel iedereen exact hetzelfde pakket kiest is het aantal keuzemogelijkheden te beperkt, en/of leiden alle andere keuzen blijkbaar tot een objectieve of subjectieve waardevermindering van het pakket. In beide gevallen is de feitelijke keuzeruimte binnen het systeem te beperkt. Arbeidsvoorwaarden-elementen kunnen dan worden toegevoegd, uitgebreid of vervangen.

Een ander essentieel kenmerk van flexibele beloning is de actieve betrokkenheid van het personeel. Deze kan onder andere gerealiseerd worden door afgevaardigden van het personeel bij de ontwikkeling van het systeem te betrekken en door personeelsleden te vragen welke opties zij graag in het systeem opgenomen zouden zien.

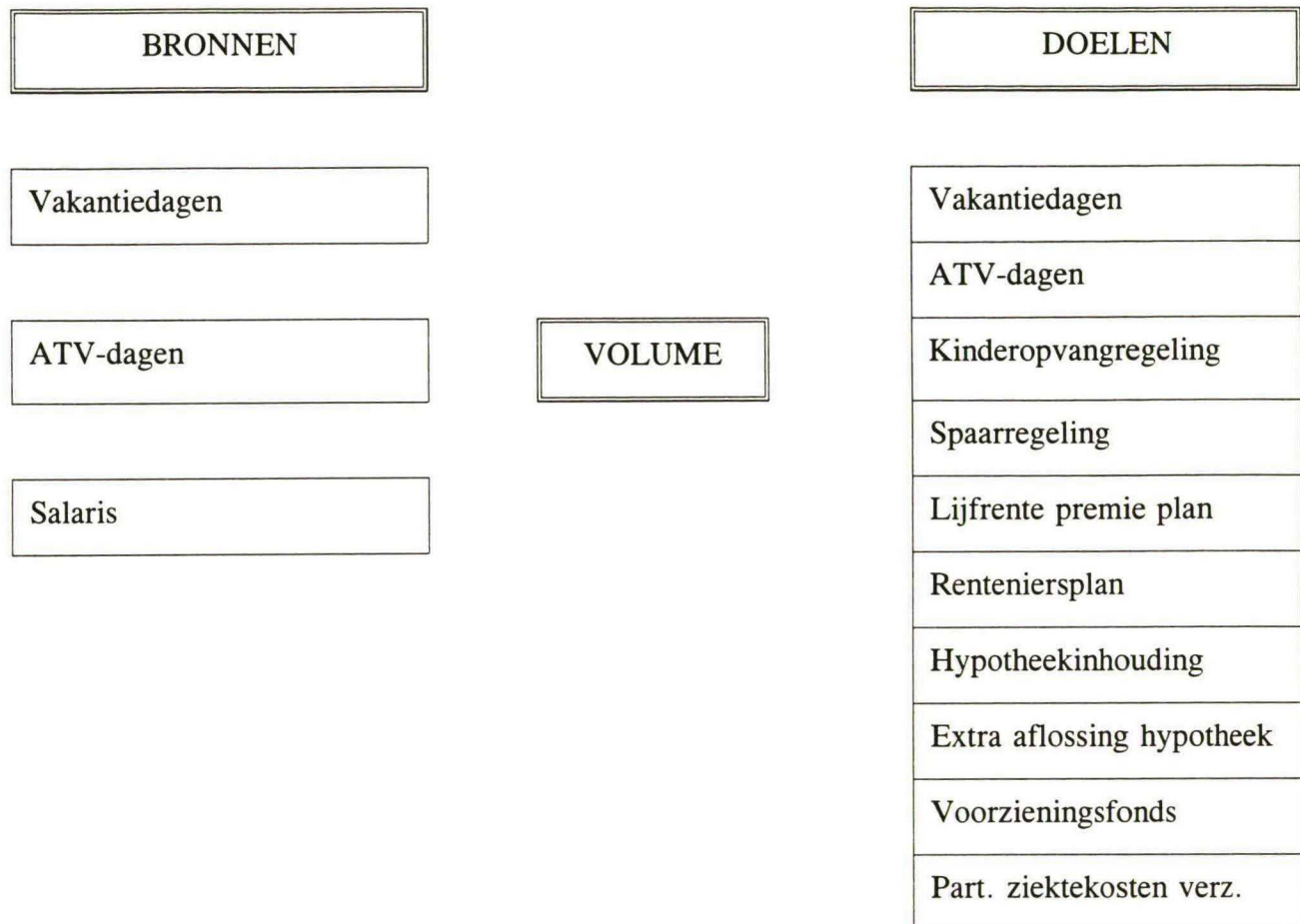
Qua *inhoud* en *vorm* kunnen flexibele beloningssystemen sterk uiteenlopen. Dit betekent dat het aantal en soort elementen dat in het systeem is opgenomen (de inhoud) en de mate waarin deze elementen uitwisselbaar zijn (de vorm), variëren. Meestal wordt een flexibel beloningssysteem beschreven in termen van een aantal '*bron- en doelelementen*' die onderling uitwisselbaar zijn (Langedijk, 1991a; van den Brink & Jonker, 1992; van der Jagt, Jonker, Steenvoorden & Verdegaal, 1994). De *bronnen* zijn die elementen, die in het arbeidsvoorwaardenpakket zijn opgenomen en die, in geld uitgedrukt, de 'input' voor het flexibele beloningssysteem vormen. Dit zijn elementen die door het personeelslid als het ware 'verkocht' kunnen worden. Het volume, meestal uitgedrukt in guldens, dat hierdoor beschikbaar komt wordt gebruikt om te besteden aan één of meer doelen. De *doelen* zijn dus die elementen waaraan men het ingebrachte volume kan besteden.

Er zijn vele elementen die in een flexibel beloningssysteem opgenomen zouden kunnen worden (Thomsen, 1977; Vinke & Thierry, 1984). Voorbeelden van *bronnen* zijn: vakantie- en ATV-dagen, een deel van het salaris, een jaarlijkse salarisverhoging, de dertiende of veertiende maand, het vakantiegeld en een deel van de organisatie-bijdrage aan de lease-auto. Voorbeelden van *doelen* zijn: vrije tijd, een 'uitkering' in contant geld, (extra) pensioenopbouw ten behoeve van een hogere uitkering en/of het eerder kunnen uittreden, spaarplannen, beleggingsfondsen, studiefondsen, een eigen bijdrage in verzekeringen, hypotheek of kinderopvang, een eigen bijdrage aan de lease-auto en loon in natura.

In figuur 1 wordt een voorbeeld van een flexibel beloningssysteem gegeven, zoals dit bij één van de bij het eigen onderzoek betrokken organisaties werd ingevoerd (Langedijk, 1993a).

Zowel aan de inhoud als aan de vorm van een flexibel beloningssysteem zullen altijd bepaalde randvoorwaarden gesteld worden. De randvoorwaarden ten aanzien van de *inhoud* hebben betrekking op de hoeveelheid die men van elk element mag verkopen dan wel kopen. Zo kan bijvoorbeeld worden aangegeven dat er niet meer dan f 1500,- besteed mag worden aan een in het systeem opgenomen bedrijfsspaarregeling, dan wel dat men ten minste 20 vakantiedagen moet behouden (wettelijke normen). De randvoorwaarden ten aanzien van de *vorm* geven aan welke eisen gesteld worden aan specifieke uitwisselingen tussen elementen. Zo mag men bijvoorbeeld bij Centraal Beheer van de 13 te verkopen ATV-dagen zeven dagen vrij besteden terwijl de overige zes dagen alleen besteed mogen worden aan extra pensioen ten behoeve van vervroegde uittreding (van der Jagt, e.a., 1994).

Figuur 1: Een feitelijk ingevoerd flexibel beloningssysteem (van der Jagt, e.a., 1994).



Een andere aanpak is er één waarbij een basispakket wordt geboden terwijl het verschil in budgetaire ruimte tussen het basispakket en het oorspronkelijke pakket vrij besteed kan worden aan een aantal elementen (Tavernier, 1980; Thierry & Croonen, 1980). Enkele elementen die door de organisatie noodzakelijk geacht worden (zoals een basis aantal vrije dagen) of waarvoor verplichte collectieve deelname leidt tot lagere premies (bijvoorbeeld een aanvullende WAO-verzekering) worden in het basispakket opgenomen. Aanvullende onderdelen (bijvoorbeeld individueel pensioensparen of een tandartsverzekering) kunnen naar keuze door de medewerker aan het basispakket toegevoegd worden. De mate waarin een dergelijke aanpak flexibel is hangt af van de omvang van het vrij te besteden budget en het aantal en soort keuze-elementen waaruit men kan kiezen.

In het meest flexibele type beloningssysteem zou de gehele waarde van het pakket waarop men recht heeft in geld uitgekeerd worden. De werknemer mag dit geld naar eigen goeddunken besteden (met in achtneming van de wettelijke beperkingen en voorschriften). Toepassing van een dergelijk 'maximaal flexibel' systeem zou strijdig zijn met de wens van veel werkgevers- en werknemersorganisaties om de werknemers tot op zekere hoogte te beschermen door hen bepaalde risico's, zoals het onverzekerd zijn, niet te laten lopen. Een dergelijk volstrekt individueel keuzesysteem zou ook ten koste kunnen gaan van de betaalbaarheid van een aantal collectieve voorzieningen. De genoemde afwegingen spelen overigens een rol bij de ontwikkeling van ieder flexibel beloningssysteem. Algemeen geldt namelijk dat de opbouw van flexibele beloning inhoudt dat men keuzen maakt ten aanzien van de inhoud, vorm en randvoorwaarden van het systeem. Hieruit volgt dat het resulterende systeem specifiek is. Meestal is een systeem specifiek voor een bepaalde organisatie, maar ook binnen een organisatie zijn twee of meer systemen denkbaar. Zo zou men bijvoorbeeld een apart systeem voor het kader/hoger personeel kunnen ontwikkelen. Binnen zeer grote organisaties kunnen systemen ontwikkeld worden voor bijvoorbeeld divisies, business-units of dochterondernemingen.

Aan het ontwikkelen van één volledig systeem op een hoger agglomeratieniveau, zoals op bedrijfstak niveau, wordt momenteel in Nederland ook gewerkt. Een dergelijk systeem zal niet alleen minder goed op lokale omstandigheden toegesneden kunnen zijn, het zal ook moeilijk te realiseren zijn. Een minimum CAO voor de gehele bedrijfstak, met daarboven afspraken over de aanvullende flexibele ruimte die per organisatie kan worden ingevuld, sluit dan beter aan bij de huidige ontwikkelingen. De keuzen die men maakt ten aanzien van de opbouw van flexibele beloning hangen immers af van een groot aantal factoren, zoals de samenstelling van het bestaande arbeidsvoorwaardenpakket, de wensen van het personeel, de visie van eventuele onderhandelingspartners ten aanzien van flexibele beloning en uiteraard de doelen die de organisatie met flexibele beloning nastreeft.

3 Waartoe de beloning flexibiliseren?

Er kunnen voor een werkgever diverse aanleidingen zijn om te besluiten de beloning te flexibiliseren. De meest algemene aanleiding ligt vaak in het gegeven dat het huidige arbeidsvoorwaardenpakket te weinig effectief en aantrekkelijk is.

Een eerste doel van flexibilisering van de beloning is dan ook het verbeteren van het beeld van de zich aanpassende, moderne organisatie. Dit effect op het *imago* en op de *herkenbaarheid* van een organisatie doet zich waarschijnlijk sterker voor naarmate het systeem beter past binnen de totale organisatiecultuur en -strategie. Verwacht wordt dat een meer positief beeld van de organisatie, als gevolg van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, zowel het zittende personeel, in termen van *verloop*, *verzuim* en *produktiviteit*, als potentiële personeelsleden, in termen van *werving*, positief zal beïnvloeden (Hettenhouse, Lewellen, Lanser & James, 1975; Lawler, 1976; Thomsen, 1977; Vinke & Thierry, 1984; McCaffery, 1989; Barber, Dunham & Formisano, 1992). Uit onderzoek naar de kenmerken van werk en organisatie die sollicitatiebeslissingen beïnvloeden blijkt dat belangrijke factoren zijn: de hoogte van het salaris, zekerheid, promotiekansen, het soort werk, zinvolheid en belang van het werk (Zedeck, 1977; Feldman & Arnold, 1978; Krausz, 1978; Jurgensen, 1978; Lacey, 1983; Powell, 1984; Phillips, 1990). Flexibele beloning werd niet als factor meegenomen. Zedeck (1977) nam in twee studies wel de factor "flexibiliteit van de arbeidstijd" op. Deze factor bleek in beide studies van duidelijk ondergeschikt belang. De verwachting is dat zij nu van veel groter belang gevonden zou worden, gegeven de ontwikkelingen op het gebied van arbeidstijden en arbeidsduur. Uit een onderzoek onder 195 studenten (uitgevoerd in het kader van een studie-opdracht) bleek dat de factor 'het al dan niet aanbieden van flexibele arbeidsvoorwaarden' slechts in zeer geringe mate de aantrekkelijkheid van het werken bij een organisatie beïnvloedde (Admiraal, e.a., 1993).

Een tweede doel van flexibilisering is het vergroten van de *kennis* van het personeel over het gevoerde beloningsbeleid en (de waarde van) de geboden arbeidsvoorwaarden (Lawler & Hackman, 1969; Lawler, 1981; McCaffery, 1989; Vinke & Thierry, 1984;

Barber, e.a., 1992; Vinke & Logger, 1993). Zo komt uit onderzoek naar voren dat personeelsleden weinig weten over met name de secundaire arbeidsvoorwaarden en de bedrijfsregelingen, zowel in absolute geldbedragen als in vergelijking met de arbeidsvoorwaarden van anderen (Vinke & Keizer, 1988). Het geboden arbeidsvoorwaardenpakket wordt vaak ondergewaardeerd en het rendement dat erop behaald wordt is daardoor vaak lager dan het zou kunnen zijn (Wilson, Northcraft & Neale, 1985). Door werknemers meer te laten participeren in het samenstellen van het (eigen) arbeidsvoorwaardenpakket wordt het voor hen interessanter om zich goed te informeren over de diverse regelingen en voorzieningen. Zij hebben deze kennis nu immers nodig om de persoonlijke mogelijkheden goed te kunnen afwegen.

Een derde doel van flexibilisering van de beloning is het vergroten van de *motivatie* en van de *arbeids- en beloningstevredenheid* onder het personeel (Lawler, 1976; Lawler, 1981; McCaffery, 1989; Thierry, 1990; Vinke & Thierry, 1984; Furnham, 1992; Barber, e.a., 1992). Personeelsleden krijgen meer keuzevrijheid waardoor zij die arbeidsvoorwaarden in hun pakket kunnen opnemen die zij het aantrekkelijkst vinden. Door personeelsleden te laten kiezen worden zij ook gestimuleerd om meer *verantwoordelijkheid* te nemen voor het door henzelf gekozen arbeidsvoorwaardenpakket. Zelfs het behouden van het standaard pakket kan een bewuste keuze worden. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat het hebben van keuzemogelijkheden, ook al wil men daar geen gebruik van maken, zeer positief gewaardeerd wordt (Langedijk, 1991a, 1991b; Linthorst & Langedijk, 1993; Candel & Langedijk, 1994). Door maatwerk mogelijk te maken, gegeven kostenneutraliteit, behaald de organisatie derhalve een optimaal *rendement* op de geboden arbeidsvoorwaarden. Dit is, met name in tijden van economische teruggang, van bijzonder belang. Noch organisaties, noch personeelsleden vinden het prettig geld te besteden aan zaken die niet gewenst of niet gewaardeerd worden.

Een vierde doel van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden kan zijn het inspelen op een aantal specifieke *problemen en ontwikkelingen*. Zo kan het bijvoorbeeld het streven van de organisatie zijn om een te veel aan 'verdiend' overwerk weg te werken door

voor één à twee jaar de mogelijkheid te bieden overwerk in het flexibele beloningssysteem om te zetten in elementen zoals een eenmalige uitkering, een beloning in natura of extra pensioenopbouw. Een flexibel beloningssysteem maakt het ook mogelijk om enige invloed uit te oefenen op de personeelsbezetting. Zo kan men aan het bijkopen van dagen in een piekperiode een hoger prijskaartje hangen dan aan het bijkopen van dagen in een rustiger periode. Het is ook mogelijk een bonus te geven voor het verkopen van dagen in piekperioden (een hogere uitkering betalen voor aanwezigheid in de drukste periode).

Een actuele ontwikkeling betreft de toegenomen interesse van werkgevers voor flexibilisering van VUT- en pensioenregelingen. Invoering van dergelijke regelingen vindt nu ook feitelijk plaats (Barentsen, 1993; Pisa, 1993). Uit recent onderzoek (Vinke & Logger, 1994) blijkt dat ruim tweederde van tweehonderd Nederlandse organisaties het opbouwen van een hoger pensioen, het door de werknemer betaald eerder met pensioen gaan en het repareren van een pensioenbreuk, wil stimuleren.

Een vijfde doel van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden kan zijn het behalen van *fiscaal voordeel*. Individuele deelnemers aan het flexibele systeem kunnen positieve fiscale gevolgen ondervinden van een bepaalde keuze, zoals het kopen van vrije tijd. Hierdoor daalt immers het bruto salaris en is het mogelijk dat men een grens van de belastingschijven of de sociale premieheffingen passeert. Een daling van het bruto loon leidt voor de werkgever tot een daling van de werkgeverspremies en van de overhevelingstoeslag (van der Jagt, e.a., 1994). In de Verenigde Staten zijn flexibele beloningssystemen wettelijk gedefinieerd als systemen waarin werknemers geld en/of 'nontaxable fringe benefits' kunnen uitwisselen. De mogelijkheid te kiezen voor een arbeidsvoorwaarde-element waarover geen belasting betaald hoeft te worden, zoals medische verzekeringen, kinderopvang, arbeidsongeschiktheids- en levensverzekeringen, in plaats van voor salaris waarover wel belasting betaald dient te worden, is altijd fiscaal voordelig.

Tot slot kan gewezen worden op de mogelijkheid om via flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden tot *kostenbeheersing* te komen. Ook dit punt speelt vooralsnog eigenlijk alleen in de Verenigde Staten een grote rol (Frieden, 1990). Uit onderzoek door Hewitt Associates (1987) kwam naar voren dat voor 77% van de bedrijven in de Verenigde Staten met een flexibel beloningssysteem, het beheersen van de medische kosten één van de belangrijkste doelstellingen was voor de introductie van het systeem (Droste, 1988). Het is onduidelijk of flexibilisering in dit kader effectief is (CCHI, 1988). Barringer, Milkovich & Mitchell (1992) geven aan dat de winst door de vermindering in uitgaven slechts voor een (klein) deel teniet wordt gedaan door de verhoogde administratieve kosten en de kosten van 'adverse selection' (een grotere deelname aan een verzekering van mensen met verhoogde risico's).

In de Nederlandse situatie lijkt kostenbeheersing nog geen directe aanleiding te vormen voor de introductie van flexibele beloning. De interesse in het bewust, effectief en efficiënt hanteren van de beloning neemt echter nog steeds toe. In dit kader vinden organisaties het steeds aantrekkelijker om niet per definitie ieder jaar de objectieve waarde van het geboden arbeidsvoorwaardenpakket te vergroten, maar om de subjectieve waarde van het pakket te doen toenemen door het personeel keuzen te laten maken.

4 Succesfactoren

Toepassing van flexibele beloningssystemen heeft in Nederland nog nauwelijks plaatsgevonden. Geschat werd dat tegen het einde van 1988 zo'n 800 bedrijven in de Verenigde Staten een vorm van flexibele beloning toepasten (McCaffery, 1989). Enkele van deze bedrijven zijn: Educational Testing Service, TRW systems group, American Can co., Foster Higgins & Co. Inc. en John Hopkins University (Tavernier, 1980; Haslinger, 1984; Rhoney, 1986; Frieden, 1990; van den Brink & Klinkenberg, 1990). In Nederland zijn flexibele beloningssystemen ingevoerd bij Dow Chemical in Terneuzen (Ruules, 1984), bij Neddata (Fransen, 1993) en bij Centraal Beheer (van den Brink & Jonker, 1992). In de afgelopen twee jaar werden bij een vrij groot aantal Nederlandse

organisaties CAO-afspraken gemaakt over en studies uitgevoerd naar invoering van flexibele beloning. Tevens is er een toename van flexibiliteit in bestaande onderdelen van arbeidsvoorwaardenpakketten. Zo bieden met name grotere bedrijven steeds uitgebreidere opties met betrekking tot het kopen en verkopen van dagen binnen bestaande regelingen. Maar ook met betrekking tot spaarregelingen, VUT en pensioenvoorzieningen, hypotheek en auto lease-contracten kunnen werknemers steeds vaker hun wensen en voorkeuren kenbaar maken. De verwachting is derhalve dat meer omvangrijke flexibele beloningssystemen in de nabije toekomst op grotere schaal toepassing zullen vinden.

Behalve in de Verenigde Staten, ontstaat ook in landen als Canada, Duitsland, Frankrijk en Engeland steeds meer interesse voor flexibele beloning (Livsey, 1990). Gegeven een gebrek aan informatie over toepassing van flexibele beloning in deze en andere landen kunnen in dit artikel geen conclusies getrokken worden over de mate waarin de Amerikaanse en Nederlandse ervaringen met flexibele beloning 'universeel' geldig zijn. Het zou interessant zijn na te gaan in hoeverre de verschillen tussen landen, bijvoorbeeld in termen van cultuur, sociale voorzieningen en wettelijke voorschriften, de implementatie, deelname aan en mate van succes van flexibele beloning beïnvloeden.

In de literatuur worden verwachtingen uitgesproken ten aanzien van factoren die van invloed zouden zijn op het al dan niet succesvol invoeren van een flexibel beloningssysteem. Een veel genoemde factor is de *organisatiecultuur*. Waar Thierry (1990) aangeeft de organisatiecultuur te beschouwen als een, belangrijke, randvoorwaarde voor de functie die de beloning kan hebben, stelt Lawler (1987, 1990) dat beïnvloeding van de organisatiecultuur, door middel van het beloningssysteem, als een doel op zich gezien kan worden. De organisatiecultuur zou ook het uitgangspunt kunnen zijn bij de keuze van een beloningssysteem, terwijl het beloningssysteem tevens als hefboom gebruikt zou kunnen worden om een cultuurverandering (mede) vorm te geven (Snyder, 1985; Roodenburg, e.a, 1993). Uit de praktijk is ons gebleken dat het essentieel is voor het welslagen van flexibilisering van de beloning dat de doelen die men door middel van het systeem wenst te realiseren, bijdragen aan en aansluiten op

de doelen die de organisatie zich stelt in het bredere kader van het organisatiebeleid. De doelstellingen van flexibilisering van de beloning zijn grotendeels kwalitatief van aard. Zij veronderstellen dat waarden zoals participatie, open communicatie, autonomie, betrokkenheid en verantwoordelijkheid, onderschreven worden. Het lijkt aan te bevelen flexibele beloningssystemen slechts in die organisaties te implementeren waar een cultuur bestaat waarin deze waarden door personeel en leiding gedeeld en gestimuleerd worden.

Dat het in het kader van flexibilisering van de beloning belangrijk is dat de organisatiecultuur gekenmerkt wordt door 'flexibiliteit' blijkt vooral op het moment dat managers (en bestuursleden) in de praktijk geconfronteerd worden met het te ontwikkelen keuzesysteem. Zeker indien de aan te bieden keuzen direct gevolgen zullen hebben voor de personele bezetting zal er iets extra's gevergd worden van de wijze waarop men omgaat met de beheersing van tijd, organisatie en communicatie. De gedachte dat het mogelijk is dat 'iedereen vrije tijd bijkoopt' dan wel dat 'alle minder goed presterende werknemers tijd zullen verkopen' kan leiden tot een grote weerstand tegen het invoeren van het systeem. Zeker in een cultuur waarin men sterk georiënteerd is op de regels kan men het gevoel hebben ten aanzien van dergelijke situaties 'niets te kunnen ondernemen; de mogelijkheden binnen het systeem zijn immers vastgelegd'. Ook in een organisatie waar regelmatig of structureel sprake is van een krappe bezetting, een hoge werkdruk of piekperioden (een situatie die vaak leidt tot een cultuur waarin men vrije tijd niet zo makkelijk opneemt) zal extra aandacht besteed moeten worden aan de implementatie van de tijd-alternatieven. Verwacht wordt dat het een voorwaarde is, voor de praktische uitvoerbaarheid van keuzen en voor de realisatie van keuzevrijheid op langere termijn, dat de drempel voor leidinggevend en werknemers laag is om over de keuzemogelijkheden en over de uitvoering van keuzen (bijvoorbeeld over de momenten waarop bijgekochte vrije tijd kan worden opgenomen) te spreken.

Een tweede succesfactor is de *informatiseringsgraad*. Het is aan te bevelen om, in verband met de registratie, controle en rapportage van keuzen, gebruik te maken van

een geautomatiseerd keuzebestand, gekoppeld aan een personeelsinformatiesysteem. De keuzen van het personeel kunnen handmatig of door een geautomatiseerd systeem in het bestand ingevoerd worden. Deze laatste optie kan verwezenlijkt worden door een systeem te ontwikkelen waarbij het personeelslid de eigen keuzen direct op een terminal of personal computer intypt. In de Verenigde Staten waren reeds in 1984 softwarepakketten te koop die specifiek gericht zijn op de administratieve handelingen in verband met flexibele beloningssystemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om de verwerking van instromende werknemers, de controle op keuzegedrag en het genereren van rapporten ten behoeve van het management (Haslinger, 1984). In Nederland is men bezig met de ontwikkeling van software ter ondersteuning van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden.

Een derde factor heeft betrekking op de *informatievoorziening* in de organisatie. Zoals eerder werd aangegeven is het noodzakelijk om werknemers te voorzien van voldoende en nauwkeurige informatie over het persoonlijke arbeidsvoorwaardenpakket en (de gevolgen van) de diverse keuzemogelijkheden (Bergh, 1991). Een instrument dat zich uitstekend leent om dergelijke persoonlijk gerichte informatie te bieden is het Personal Benefits Statement (PBS). Een PBS is een overzicht dat periodiek (meestal eens per jaar) aan iedere werknemer wordt geboden. Persoonlijke informatie kan worden verschaft over zaken zoals het salaris, het aantal vakantiedagen, de onkostenvergoedingen, de bedrijfsspaarregeling, de studiefaciliteiten, het toekomstige pensioenbedrag en de financiële consequenties bij ziekte, arbeidsongeschiktheid of overlijden (Steenvoorden & Vinke, 1988; Brands & de Haas, 1993).

Een vierde factor is de *homogeniteit van het personeelsbestand*. Een flexibel beloningssysteem is gericht op het leveren van 'maatwerk'. De vraag naar maatwerk en het nut van het systeem zullen groter zijn indien de populatie van personeelsleden meer heterogeen is qua persoonskenmerken (Lawler, 1981). Een populatie kan ook meer of minder heterogeen zijn in termen van het type taak dat men uitvoert. In een organisatie waar een relatief groot percentage werknemers onderling goed uitwisselbaar is (meer homogeen), mogen minder problemen met de bezetting(sgraad) verwacht wor-

den, als gevolg van het (ver)kopen van tijd. Dit zou een positief effect kunnen hebben op de acceptatie van en deelname aan het systeem. De mate van homogeniteit van het personeelsbestand dient derhalve aan de hand van tenminste twee aspecten beoordeeld te worden. Bovendien is voorzichtigheid geboden bij de directe vertaling van persoonskenmerken in specifieke behoeften en voorkeuren. Op dit laatste punt wordt in het kader van de voorspelbaarheid van keuzegedrag teruggekomen.

Een vijfde factor die in relatie wordt gebracht met het al dan niet welslagen van het systeem is de *organisatiegrootte*. Lawler (1981) geeft aan dat een flexibel beloningssysteem goed functioneert binnen een niet te grote organisatie. Zeer grote organisaties kunnen invoeringsproblemen of communicatieproblemen ondervinden. Kleine organisaties hebben vaak niet de know-how en de fondsen om een volledig systeem uit te werken. Zeer kleine organisaties zijn daarentegen vaak al behoorlijk flexibel. Wat precies verstaan moet worden onder 'groot' en 'klein' wordt door Lawler niet gedefinieerd. Flexibele beloningssystemen worden feitelijk in organisaties van uiteenlopende grootte aangetroffen. Organisatiegrootte als zodanig is dan ook geen goed criterium voor de mate van succes.

Onderzoek dat gericht is op de rol van de genoemde factoren bij de invoering van flexibele beloning is de auteur niet bekend. Wel worden door geïnterviewde Amerikaanse benefits consultants met ervaring op het gebied van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden alle vijf kenmerken genoemd. Onenigheid is er alleen over de 'beste' organisatiegrootte (CCHI, 1988). De beperkte Nederlandse ervaring met de ontwikkeling van flexibele beloningssystemen wijst vooral op het belang van de factor 'organisatiecultuur' in combinatie met de factor 'informatievoorziening'. Daarnaast lijkt het van groot belang dat organisaties vertrouwen hebben in hun mogelijkheden om voldoende inzicht te vergaren in de automatiserings-, juridische en fiscale aspecten van flexibilisering van de beloning. Veel in flexibele beloning geïnteresseerde organisaties zien de complexiteit van deze aspecten als de belangrijkste drempel voor verdere ontwikkeling van het systeem. Stel dat een organisatie nu aan alle criteria voor succes voldoet, zal de ontwikkeling van een flexibel beloningssysteem dan ook daadwerkelijk

een succes zijn? Waaraan wordt succes in deze eigenlijk afgemeten? Een goed, voor de hand liggend criterium is de mate waarin men met de invoering van flexibele beloning de doelstellingen van flexibilisering realiseert. Een criterium dat vaak genoemd wordt is het percentage personeelsleden dat aan het systeem 'deel zou moeten nemen'. Om deze maat te hanteren moet een optimaal percentage deelnemers bepaald worden. Hierbij zou rekening gehouden moeten worden met de mate waarin het personeel tevreden is met het standaard arbeidsvoorwaardenpakket, de duidelijkheid en de aantrekkelijkheid van het flexibele pakket, de diversiteit van de behoeften van het personeel en de keuzeruimte binnen het systeem. Een derde criterium is de mate waarin het systeem op termijn afgestemd blijft op de wensen en behoeften van personeel en organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat een beperkt aantal randvoorwaarden voor succes vrij algemeen erkend wordt als zijnde van belang. Tegelijkertijd hangen de criteria voor het succes van een flexibel beloningssysteem af van de specifieke, door de organisatie vastgestelde, doelstellingen en uitwerking. Empirisch onderzoek naar de randvoorwaarden en de criteria voor succes is gewenst.

5 Onderzoeksvragen

Hoewel het eerste onderzoek op het gebied van flexibele beloning reeds in de jaren zestig plaats vond (Nealey, 1963) is de totale omvang van het onderzoek op dit gebied zeer gering. Een analyse van de literatuur laat vijf onderwerpen van studie zien: 1) keuzegedrag, 2) keuzemethoden, 3) voorspelbaarheid van keuzegedrag, 4) stabiliteit van keuzegedrag en 5) effecten van flexibilisering.

Na het stellen van de vraag welk keuzegedrag mensen binnen flexibele beloningssystemen (zouden willen) vertonen volgt onmiddellijk de vraag in hoeverre informatie over het keuzegedrag van werknemers generaliseerbaar is. Het keuzegedrag is immers afhankelijk van vele, specifieke, factoren, zoals: de organisatie waar het

systeem ingevoerd zou worden, de inhoud en vorm van het aangeboden systeem en de gehanteerde keuzemethode. Het is derhalve van belang na te gaan wat via een bepaalde keuzemethode gemeten wordt en of diverse methoden hetzelfde meten. Bovendien kan gezocht worden naar de factoren die beïnvloeden welk keuzegedrag men zal vertonen. Indien aangegeven kan worden wie welke opties zal prefereren neemt de beheersbaarheid van het systeem toe. Misschien kan één set van variabelen onderscheiden worden die, in min of meer dezelfde samenstelling, bij meerdere organisaties vergelijkbare keuzen kan voorspellen. Een vraag die in dit kader van belang is, is of keuzegedrag stabiel is in de tijd. Indien voorkeuren zeer snel zouden wijzigen, bijvoorbeeld binnen een paar maanden, dan zou dit voor een systeem pleiten waarvan de looptijd van een keuze-contract zeer kort is. Tenslotte is het interessant na te gaan wat het rendement van flexibele beloning is. Heeft flexibilisering van de beloning daadwerkelijk de verwachte effecten, zoals een toename van de kennis van de arbeidsvoorwaarden en van de motivatie en de satisfactie tot gevolg? In het nu volgende wordt per onderwerp de stand van zaken weer gegeven.

1. Keuzegedrag

Onderzoek heeft, vanwege het zeer kleine aantal toepassingen van flexibele beloning, hoofdzakelijk betrekking gehad op niet-feitelijk keuzegedrag. Dit wil zeggen dat gevraagd is naar voorkeuren en bestedingen ten aanzien van hypothetische situaties. Uit dit onderzoek blijkt dat een meerderheid van de respondenten (60% à 80%) zou willen deelnemen aan het aangeboden systeem indien dit ingevoerd zou worden (Thierry & Croonen, 1980; Vinke & Thierry, 1983; Simonse & Barkema, 1983; Langedijk, in voorbereiding). De meerderheid van diegenen die niet willen deelnemen aan het systeem noemt als reden 'tevreden te zijn met het standaard arbeidsvoorwaardenpakket'. Overige, minder frequent, genoemde redenen om niet te willen deelnemen aan het systeem zijn: 'ik heb me nog niet voldoende bezig gehouden met de mogelijkheden van het systeem', 'ik vind de bron- en/of doel-elementen niet aantrekkelijk' en 'ik ben te kort in dienst om te beslissen welke veranderingen ik zou willen' (Langedijk, 1993a, 1993b, 1994, 1995; Josten & Langedijk, 1995). Gemiddeld is men nogal positief over het aangeboden systeem. Diegenen die willen deelnemen aan het systeem zijn positiever

over het aangeboden systeem dan diegenen die niet willen deelnemen ($p < .001$).

Respondenten kiezen over het algemeen voor een beperkt aantal bronnen en doelen. In systemen waarin 9 à 14 elementen opgenomen zijn maken diegenen die willen deelnemen aan het systeem gemiddeld van 3 à 4 elementen gebruik om iets in hun arbeidsvoorwaardenpakket te wijzigen. De gemaakte keuzen zijn gevarieerd (Langedijk 1991a, 1992, 1993b; Josten & Langedijk, 1995).

In de Nederlandse systemen lijken vooral die mogelijkheden interessant te worden gevonden waarbij een uitwisseling van tijd en geld plaatsvindt. Slechts 14% à 24% van diegenen die willen deelnemen aan het systeem verkopen noch kopen dagen. In de praktijk ligt dit percentage nog veel lager (2% à 14%). Geldregelingen die als doelelement over het algemeen zeer hoog gewaardeerd worden zijn spaarregelingen zoals een bedrijfsspaarregeling of een spaarloonregeling. In de systemen waarin dit mogelijk is kiest 11% à 44% voor het opnemen (van een deel) van het volume via een eenmalige, contante, uitkering.

Bij Centraal Beheer is sprake van een feitelijke deelname van ongeveer 30% van de werknemers. Ongeveer een derde van de deelnemers verkoopt tijd, ongeveer tweederde van hen koopt tijd. Gemiddeld (ver)koopt men 8 à 9 dagen (Langedijk, in voorbereiding).

Cijfers over deelname aan Amerikaanse flexibele beloningssystemen zijn niet goed vergelijkbaar met de Nederlandse cijfers, daar de inhoud en de opzet van de Amerikaanse systemen zeer verschillen van die van de Nederlandse systemen. De Amerikaanse systemen gaan vaak uit van een basispakket met aanvullende modules die in grote mate gericht zijn op verschillende opties op het gebied van de sociale voorzieningen. De Nederlandse systemen zijn 'bron-doel systemen' waarin de tijd-elementen, spaarvormen en pensioenvoorzieningen de grootste rol spelen.

2. Keuzemethoden

Om de voorkeuren van werknemers met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden vast te stellen, is gebruik gemaakt van een aantal keuzemethoden. Zo is respondenten gevraagd alternatieven paarsgewijs te vergelijken, te rangordenen en te scoren naar de mate van aantrekkelijkheid. Daarnaast is gebruik gemaakt van de raise-fill-in methode. Hierbij wordt de respondent gevraagd aan te geven hoeveel geld hij over heeft voor een bepaald alternatief, bijvoorbeeld vijf extra vakantiedagen. Tenslotte is gebruik gemaakt van het game board. De respondent verdeelt dan een bepaald bedrag over een aantal alternatieven. Bijvoorbeeld: verdeel een salarisverhoging van f 200,- over extra vakantiedagen, extra pensioenopbouw en een spaarregeling.

De resultaten van onderzoek naar de vergelijking van diverse methoden zijn niet eenduidig. Zo geven Milkovich & Delaney (1975) aan dat zij in een onderzoek onder 1600 respondenten, waarbij zeven opties aangeboden werden, geen significante samenhang vonden tussen opgegeven preferenties, gemeten met drie keuzemethoden (paarsgewijze vergelijking, rangordening en raise-fill-in). Nealey (1963) laat 132 respondenten hun voorkeuren voor acht opties kenbaar maken via de paarsgewijze vergelijkmethode en het game board. Hij vindt een correlatie tussen de voorkeuren gemeten met beide methoden van .93 ($p < .01$). Thierry en Croonen (1980) vinden in een studie onder 224 managers dat de vier gehanteerde keuzemethoden leiden tot eenzelfde rangordening van de vijf aangeboden opties.

Dat de vraagstelling van invloed is op de voorkeuren die mensen uitspreken is geen nieuw, maar wel een uiterst belangrijk gegeven. Indien het doel van een onderzoek is aan te geven welke behoeften het personeel heeft en welke keuzen zij zullen maken is het noodzakelijk te weten wat een specifieke methode meet. Tussen wensen ten aanzien van de vormgeving van de beloning en feitelijke vormgeving van de beloning kan immers een groot verschil bestaan. Zo kan een vader het uiterst aantrekkelijk vinden iedere woensdagmiddag vrij te zijn om de kinderen op te vangen, terwijl hij feitelijk kiest voor het verkopen van vrije tijd om de hypotheek af te betalen.

Sinds 1990 is ervaring opgedaan met een nieuwe keuzemethode, het zogenaamde 'intentionele keuzeformulier' (zie figuur 2). Respondenten wordt een overzicht voorgelegd van de elementen die de organisatie serieus overweegt op te nemen in een flexibel beloningssysteem. Per element kunnen de respondenten aangeven hoeveel zij van dit element zouden willen inleveren dan wel hoeveel zij aan dit element zouden willen besteden. Een voordeel van deze methode is dat men een zo realistisch mogelijke keuze maakt. Men is voorzien van voldoende informatie over het flexibele beloningssysteem en de diverse opties binnen het systeem en men levert daadwerkelijk zelf een bedrag in van waaruit bestedingen gerealiseerd kunnen worden. De verwachting is dat deze methode de intentionele keuze meet (Langedijk, in voorbereiding). Naar Ajzen en Fishbein (1980) wordt verondersteld dat deze intentie een directe determinant van het feitelijke keuzegedrag is.

Het is zinvol nader te onderzoeken in welke mate de genoemde keuzemethoden hetzelfde meten en in hoeverre via de verschillende methoden feitelijk keuzegedrag voorspeld kan worden. Verondersteld wordt dat hypothetisch keuzegedrag feitelijk keuzegedrag beter zal benaderen naarmate respondenten bij het maken van hypothetische keuzen meer uitgaan van persoonlijk relevante en belangrijke doelen, die zij haalbaar achten en waarvan de gevolgen helder en aantrekkelijk zijn (Ford, 1992).

Figuur 2: Het keuzeformulier, een methode om intentioneel keuzegedrag te meten.

<i>Inleveren van bronnen op jaarbasis:</i>		<i>Bedrag:</i>
Vakantiedagen (minimaal 20 dagen per jaar behouden)	Aantal dagen:	f
ATV-dagen (maximaal 10 dagen per jaar verkopen)	Aantal dagen:	f
Salaris		f
Dertiende maand		f

TOTAAL VOLUME:	f
-----------------------	---------

<i>Te besteden aan doelen op jaarbasis:</i>		<i>Bedrag:</i>
Extra vakantiedagen (maximaal 12 dagen per jaar kopen)	Aantal dagen:	f
Premiespaarregeling (maximaal f1.500,- per jaar)		f
Spaarloonregeling (maximaal f1.541,- per jaar)		f
Extra pensioenopbouw		f
Eigen bijdrage kinderopvangregeling		f
Contant geld		f

3. Voorspelbaarheid van keuzegedrag

De vraag naar de voorspelbaarheid van keuzegedrag stamt ook reeds uit de beginperiode van het onderzoek naar flexibele beloning. Verondersteld wordt dat de belangrijkste predictoren bio- en demografische kenmerken zijn. Het idee is immers dat mensen in verschillende omstandigheden verkeren waardoor zij verschillende behoeften hebben. De verwachting is dat deze behoeften zichtbaar worden in het keuzegedrag van werknemers binnen een flexibel arbeidsvoorwaardensysteem. Kenmerken die in onderzoek op dit gebied werden meegenomen zijn onder andere: sexe, leeftijd, diensttijd, opleiding, inkomen, aantal (financieel afhankelijke) kinderen en burgerlijke status. Uit de onderzoeksresultaten (Nealey, 1963, 1964; Nealey & Goodale, 1967; Vinke, 1982; Barber, e.a., 1992) komt naar voren dat verschillende bio- en demografische kenmerken kunnen samenhangen met voorkeuren voor keuzegedrag, maar dat de gevonden samenhangen slechts zeer licht tot matig in sterkte zijn. Van replicatie van

onderzoek is geen sprake. De enige consequente resultaten zijn die waaruit blijkt dat mannen over het algemeen een grotere voorkeur hebben voor 'meer geld' terwijl vrouwen een grotere voorkeur hebben voor 'meer tijd' en dat men naarmate men ouder is meer interesse heeft voor opties op het gebied van de pensionering. Naast de genoemde variabelen werden tevredenheid met de baan, het salaris, de arbeidsvoorwaarden en het voorgelegde flexibele beloningssysteem als predictor meegenomen (Nealey & Goodale, 1967; Vinke, 1982, Barber, 1992). Gebruik werd gemaakt van verschillende (combinaties van) keuzemethoden en operationalisaties van de predictoren in kwestie. Voor zover er sprake was van een significante samenhang tussen predictor en keuzegedrag, was deze licht tot matig in sterkte.

In onderzoek bij drie organisaties (Langedijk, in voorbereiding) werd het intentionele keuzegedrag vastgesteld via het eerder genoemde keuzeformulier en werden ook de predictoren steeds op dezelfde wijze gemeten. Organisatie A en B (zie tabel 1 en 2) zijn accountants en organisatie-advies bureaus. Organisatie C betreft een populatie van hoger personeel binnen een productiebedrijf. Bij een vierde organisatie (D; een verzekeringsmaatschappij) werden de predictoren op vergelijkbare, doch niet identieke wijze, gemeten.

Overeenkomstig de verwachting blijkt uit de resultaten dat het willen deelnemen aan een flexibel beloningssysteem consistent samenhangt met het hebben van een positievere mening over het desbetreffende systeem. De mate van samenhang is zwak (zie tabel 1). In een logistische regressie waarin naast de mening over het systeem, de werktijd en de mening over de specifieke keuzemogelijkheden als predictoren van deelname waren opgenomen blijkt de mening over het systeem de belangrijkste en in twee gevallen (organisatie A en D) enige significante variabele te zijn. Bij organisatie B en C speelt ook de werktijd een rol: part-timers nemen minder vaak deel aan het systeem. Zij hebben immers al een keuze gemaakt ten aanzien van tijd, één van de belangrijkste elementen. De mening over de keuzemogelijkheden voegt alleen bij organisatie C nog iets toe.

Tabel 1: Samenhang deelname aan en mening over het flexibele beloningssysteem.

Organisatie:	Aantal respondenten:	Phi-correlatie ($p < .001$):
A.	504	.22
B.	560	.25
C.	360	.26
D.	289	.32

In het onderzoek werd tevens gezocht naar predictoren van de intentie om dagen te (ver)kopen (zie tabel 2). Het aantal dagen dat men wil verhandelen blijkt consistent samen te hangen met de houding die men van de huisgenoten verwacht ten opzichte van het (ver)kopen van tijd. De verwachte houding van de chef, collega's en klanten blijkt geen significante invloed te hebben op het aantal te verhandelen dagen.

Hoewel uit ieder onderzoek blijkt dat vrouwen eerder vrije tijd bijkopen terwijl mannen eerder tijd verkopen blijkt het geslacht in de uitgevoerde analyses slechts twee maal significant. Hetzelfde geldt voor de variabele inkomen. De verwachting dat, naarmate het inkomen hoger is men meer vrije tijd verkoopt en dat naarmate het inkomen lager is men meer vrije tijd bijkoopt, wordt tweemaal bevestigd.

Tenslotte komt bij twee organisaties naar voren dat naarmate men zich meer verantwoordelijk voelt voor het werk, dan wel het werk als zinvoller ervaart, men eerder tijd zal verkopen waardoor men meer tijd op het werk doorbrengt.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er een vaste set van predictoren lijkt te bestaan die per organisatie, steeds in een andere combinatie, in (zeer) beperkte mate, het keuzegedrag verklaart.

Tabel 2: Stepwise regressie analyse m.b.t. het aantal te verhandelen vrije dagen.

Organisatie:	Aantal respondenten*:	In model opgenomen:	Adjusted R ² :
A.	266	2, 1	.20
B.	341	1, 5, 2, 4	.20
C.	220	1, 6, 5, 3, 2, 4	.38
D.	177	3, 6, 1, 2	.23

Variabelen in de regressie-analyse:

1. verwachte houding huisgenoten m.b.t. het verkopen van tijd
2. verwachte houding huisgenoten m.b.t. het kopen van tijd
3. man/vrouw
4. inkomen
5. ervaren zinvolheid van het werk
6. ervaren verantwoordelijkheid voor het werk

* De analyses zijn uitgevoerd voor diegenen die de intentie hadden deel te nemen aan het systeem.

4. Stabiliteit van keuzegedrag

Milkovich en Delaney (1975) voerden een studie uit onder 99 managers waarbij ze de rangordening (via paarsgewijze vergelijking) van 6 opties vergeleken op twee momenten, met een tussentijd van zes maanden. De auteurs concluderen dat de voorkeuren van de managers gewijzigd waren na zes maanden. Met name de jongere managers wijzigden hun voorkeuren relatief vaak. De onderzoeksresultaten bieden echter te weinig aanknopingspunten om de getrokken conclusies op waarde te kunnen schatten.

Eigen longitudinaal onderzoek binnen één organisatie lijkt er op te wijzen dat het feitelijke keuzegedrag juist vrij stabiel is. Zowel het al dan niet deelnemen aan het systeem, het aantal elementen waaraan men deelneemt en het aantal verhandelde dagen hangen positief samen ($p < .001$) voor vier opeenvolgende jaren, waarbij 1992 het eerste

keuzejaar is (zie tabel 3 en 4). Opvallend is dat het keuzegedrag in 1993 en 1994 in grotere mate samenhangt dan het keuzegedrag in 1992 en 1993. De samenhang tussen keuzegedrag in 1994 en 1995 is het grootst. Mogelijk wordt het gedrag meer stabiel naarmate men meer ervaring met het systeem heeft opgedaan (Langedijk, in voorbereiding).

Tabel 3: Eenzijdige correlatie tussen het al dan niet deelnemen aan het systeem op twee momenten.

1992	1.00 (2219)			
1993	.53 (2090)	1.00 (2409)		
1994	.44 (2063)	.59 (2360)	1.00 (2430)	
1995	.32 (1989)	.46 (2262)	.59 (2314)	1.00 (2542)
Jaar:	1992	1993	1994	1995

Tabel 4: Eenzijdige correlatie tussen het aantal verhandelde dagen op twee momenten.

1992	1.00 (2219)			
1993	.67 (2090)	1.00 (2409)		
1994	.57 (2063)	.69 (2360)	1.00 (2430)	
1995	.49 (1989)	.57 (2262)	.71 (2314)	1.00 (2542)
Jaar:	1992	1993	1994	1995

5. Effecten van flexibilisering

Onderzoek naar mogelijke effecten van flexibele beloningssystemen heeft nog nauwelijks plaatsgevonden. Vrijwel alle uitspraken die gedaan worden over de effecten

van dergelijke systemen zijn gebaseerd op anekdotisch materiaal. Een uitzondering hierop, naast het eerder genoemde onderzoek met betrekking tot effecten op de werving, vormt een onderzoek door Barber, e.a. (1992). Zij onderzochten, via een voor- en nameting onder 110 respondenten, de effecten van de implementatie van een flexibel beloningssysteem bij een financiële dienstverlenende organisatie op de tevredenheid met de beloning en de baan en op de kennis van de arbeidsvoorwaarden. Uit de resultaten komt naar voren dat na implementatie van het systeem de kennis van en de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden aanzienlijk was toegenomen (respectievelijk: $t=9.74$; $t=10.00$; $p < .01$). Dit laatste ondersteunt de verwachting, naar Locke (1969) dat door keuzemogelijkheden te bieden de discrepantie tussen de gewenste arbeidsvoorwaarden en de ontvangen arbeidsvoorwaarden afneemt waardoor de tevredenheid met het arbeidsvoorwaardenpakket toeneemt. De algemene tevredenheid met de baan bleek niet significant te zijn toegenomen. Deze resultaten geven aan dat een, vrij direct aan de werking van het systeem gerelateerd effect, zoals dat op de kennis over de beloning en de tevredenheid met (de invloed op en de mogelijkheden ten aanzien van) de arbeidsvoorwaarden, zeker verwacht mag worden. Vraagtekens kunnen geplaatst worden bij de verwachting dat flexibele beloning een brede uitstraling zou hebben, zodanig dat effecten op de arbeidsmotivatie en arbeidstevredenheid gemeten zouden kunnen worden. Ook binnen dit onderzoeksgebied kan nog veel werk verricht worden.

6 Slotbeschouwing

De vraag die in dit themanummer centraal staat is of theorieën over beloning, data uit onderzoek en ervaringen met toepassing van beloningssystemen universele, algemeen geldende uitspraken toelaten. Vastgesteld is dat van universele uitspraken met betrekking tot flexibele beloning in ieder geval geen sprake kan zijn. Vooralsnog lijken alleen de Verenigde Staten en, in beperkte mate, Canada en enkele West-Europese landen ervaring met deze vorm van maatwerk te hebben opgedaan. Het is interessant na te gaan of implementatie van flexibele beloningssystemen in andere dan de genoemde

landen heeft plaatsgevonden en welke de redenen voor verschil in toepassing en uitwerking van het systeem zijn.

Veronderstellingen met betrekking tot flexibele beloning lijken wel sterk op elkaar. Zowel over de doelstellingen van het systeem, als over de randvoorwaarden en criteria voor succes, als over de te verwachten effecten van flexibilisering van de beloning, worden uitspraken gedaan met de pretentie van algemene geldigheid. Deze eensgezindheid is vooral opvallend gegeven het gebrek aan onderzoek op de genoemde gebieden. Wellicht is men zo overtuigd van de werking van flexibele beloning dat toetsing niet nodig lijkt. Waarschijnlijker is het dat onderzoek op dit gebied niet altijd mogelijk is vanwege de grote afhankelijkheid van de (langdurige) medewerking van een organisatie. Indien men de ontwikkeling, uitwerking en effecten van flexibele beloning wil bestuderen zal tenminste sprake moeten zijn van een voormeting, een feitelijke implementatie en een nameting. In Nederland is het aantal organisaties dat het systeem heeft ingevoerd buitengewoon gering. De mate waarin onderzoek naar doelstellingen, succesfactoren en effecten verricht wordt is navenant. In de Verenigde Staten wordt op veel grotere schaal onderzoek verricht naar deze en andere aspecten van flexibilisering. Publicatie vindt echter nauwelijks plaats.

De onderzoeksresultaten die voorhanden zijn ondersteunen de hypothese dat flexibele beloning leidt tot meer kennis van en een grotere tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden. Behalve naar het rendement is onderzoek verricht naar de beheersbaarheid van flexibele beloning. De vraag welk keuzegedrag personeelsleden (op langere termijn) zullen vertonen, is uiteraard niet in zijn algemeenheid te beantwoorden.

Wel wijst een overzicht van de elementen die een belangrijke rol spelen in één richting. In Nederland betreffen de voornaamste keuzemogelijkheden het verkopen en kopen van vrije tijd en opties op het gebied van spaar- en pensioenregelingen. Vrijheid van keuze in verzekeringen is in Nederland in opkomst en speelt in de Verenigde Staten reeds een grote rol, met name met betrekking tot de medische voorzieningen. Keuzegedrag binnen de diverse systemen blijkt over het algemeen ook gevarieerd te zijn. Opvallend is dat

onderzoek vrijwel uitsluitend gericht is geweest op het keuzegedrag per element. Dit hangt samen met de wijze waarop keuzegedrag is gemeten, bijvoorbeeld in termen van de attitude ten opzichte van een bepaald element. Via de meting van intentioneel keuzegedrag en door de evaluatie van feitelijk keuzegedrag wordt onderzoek naar keuzepatronen (combinaties van elementen) mogelijk.

Om toch iets meer over de beheersbaarheid van flexibele beloning te kunnen zeggen wordt reeds sinds de jaren zestig getracht het keuzegedrag te voorspellen. Predictoren die in vrijwel ieder onderzoek werden opgenomen zijn: bio- en demografische variabelen (met name sexe, leeftijd en inkomen), de tevredenheid met de arbeidsvoorwaarden en de mening over het desbetreffende flexibele systeem. Een probleem bij de interpretatie van de resultaten is dat steeds verschillende keuzemethoden werden gehanteerd. Bovendien werden de predictoren niet op dezelfde wijze geoperationaliseerd en in verschillende combinaties in het onderzoek opgenomen. Tenslotte werd uitgegaan van steeds unieke, veelal hypothetische, systemen. Ondanks deze problemen lijkt (met name recent) onderzoek toch de conclusie te rechtvaardigen dat er sprake is van een algemene set predictoren, die in verschillende combinaties het keuzegedrag verklaren. De voorspellende waarde van de predictoren blijkt in ieder onderzoek (zeer) gering te zijn. Interessant is het derhalve om niet alleen na te gaan of mensen in bepaalde omstandigheden specifieke voorkeuren hebben, maar vooral ook om na te gaan wat de motivatie is om bepaalde keuzen te maken. Nader onderzoek naar de doelen die mensen nastreven en de betekenis die flexibele beloning hierbij heeft is dan ook van belang.

Tenslotte mag geconcludeerd worden dat de huidige stand van zaken aanleiding geeft tot een groot aantal, door praktijk en wetenschappers gedeelde, veronderstellingen met betrekking tot flexibele beloning. Het is de hoop van de auteur dat de toenemende interesse van Nederlandse organisaties in (de invoering van) flexibele beloning ertoe zal leiden dat deze veronderstellingen op hun merites getoetst kunnen worden.

Literatuur

- Admiraal, E., C. Bres, I. Klementsich, M. Looijen, L. van der Pol, P. Sie, and M. Uytdehaag (1993). *De invloed van flexibele arbeidsvoorwaarden op de werving van sollicitanten. Onderzoekspracticum 2419*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Ajzen, I. and M. Fishbein (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Barber, A.E., R.B. Dunham and R.A. Formisano (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: a field study. *Personnel Psychology*, 45: 55-75.
- Barentsen, W. (1993). Bührmann-Tetterode innovatief met pensioenen. *Financieel Dagblad*, 15-1-1993.
- Bergh, P.D. (1991). Ten steps for communicating flex benefits. *HRMagazine*, 36, 4: 46-51.
- Bolwijn, P.T. en T. Kumpe (1989). Wat komt er na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig. *M & O*, 2.
- Brands, M. en J.B.M. de Haas (1993). Puur individuele versus organisatiebrede beloningsinformatie. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4: 14-16.
- Brink, J.R.P. van den, en N. Klinkenberg (1990). *CB Select; een oriëntatie op de invoeringsproblematiek van flexible benefit systemen in de Verenigde Staten van Amerika*. Intern rapport. Apeldoorn: Centraal Beheer.
- Brink, J.R.P. van den, en R.A. Jonker (1992). CB Select: Het arbeidsvoorwaardenkeuzesysteem van Centraal Beheer. In: A.M. Iwema, L.P.M. Klijn en M.R. Jongsma-Lievaart (Eds.), *Handboek Personeelsmanagement*. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Candel, H. en M.C. Langedijk (1994). *CAVO à la carte; interviewresultaten*. Intern onderzoeksrapport (C). Tilburg: KUB, Vakgroep Personeelwetenschappen.
- CCHI (1988). *Flexible benefits; will they work for you?* Chicago: Commerce Clearing House, Inc.
- Droste, T. (1988). Cafetariaplans dish out health benefits; are employees opting out or being bought out? *Hospitals*, 62, 9: 56-57.

- Feldman, D.C and H.J. Arnold (1978). Position choice: comparing the importance of organizational and job factors. *Journal of Applied Psychology*, 63: 706-710.
- Ford, M.E. (1992). *Motivating humans; goals, emotions and personal agency beliefs*. London: Sage Publications.
- Fransen, H.M. (1993). *Naar een meer flexibel arbeidsvoorwaardenpakket*. Rotterdam: Euroforum-studiedag, 1 mei 1993.
- Frieden, J. (1990). The ins and outs of flex benefits. *Business and Health*, 8: 56-60.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work*. London: Routledge.
- Ginneken, P.J. van (1974). *Verdiensten van hoger personeel*. Deventer: Kluwer.
- Haslinger, J.A. (1984). Cafeteria Plans; from bread-and-butter to caviar. *Management Focus*, 22-25.
- Hettenhouse, G.W., W.G. Lewellen, H.P. Lanser and H.L. James (1975). Communicating the compensation package. *Personnel*, nov/dec: 19-30.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organisations. *International Studies of Management and Organisations*, 15-41.
- Jagt, Z.M.A. van der, R.A. Jonker, J.A.G. Steenvoorden en I.C.A. Verdegaal (1994). Flexibel belonen bij Centraal Beheer: CB Select. *Handboek Belonen*, 4: 101-115.
- Jenkins, G.D. and E.E. Lawler (1981). Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28: 111-128.
- Josten, E.J.C. en M.C. Langedijk (1995). *CAVO à la carte; flexibele beloning in ontwikkeling*. Intern onderzoeksrapport (C). Tilburg: KUB, Vakgroep Personeelwetenschappen.
- Jurgensen, C.E. (1978). Job preferences. What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63, 3: 267-276.
- Knights, D. and G. Morgan (1993). Organization theory and consumption in a post-modern era. *Organisation Studies*, 14, 2: 211-234.
- Krausz, M. (1978). A new approach to studying worker job preferences. *Industrial Relations*, 17, 1: 91-95.
- Lacey, W.B., J.L. Bokemeier and J.M. Shepard (1983). Job attribute preferences and work commitment of men and women in the United States. *Personnel Psychology*,

36: 315-329.

Langedijk, M.C. (1991a). *Maatwerk binnen het arbeidsvoorwaardenpakket*.

Doctoraalwerkstuk. Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.

Langedijk, M.C. (1991b). *Het Cafetariaplan; interviewresultaten*. Intern onderzoeksrapport (A). Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.

Langedijk, M.C. (1992). *Flexibilisering van arbeidsvoorwaarden*. Intern onderzoeksrapport (A). Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.

Langedijk, M.C. (1993a). *CB Select; flexibele beloning in de praktijk*. Onderzoeksrapport t.b.v. Centraal Beheer. Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.

Langedijk, M.C. (1993b). *À la Carte; flexibele beloning in ontwikkeling*. Intern onderzoeksrapport (B). Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.

Langedijk, M.C. (1994). *CB Select; een tweede nameting*. Onderzoeksrapport t.b.v. Centraal Beheer. Tilburg: KUB, Vakgroep Personeelwetenschappen.

Langedijk, M.C. (1995). *CB Select; een derde nameting*. Onderzoeksrapport t.b.v. Centraal Beheer. Tilburg: KUB, Vakgroep Personeelwetenschappen, KUB.

Langedijk, M.C. (in voorbereiding). *Keuzegedrag binnen flexibele beloningssystemen*.

Lawler, E.E. (1976). New approaches to pay: innovations that work. *Personnel*, sept/oct: 11-23.

Lawler, E.E. (1981). *Pay and organization development*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

Lawler, E.E. (1987). The Design of Effective Reward Systems. In: J.W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Lawler, E.E. (1990). *Strategic Pay*. Jossey-Bass.

Lawler, E.E. and J.R. Hackman (1969). Impact of participation in the development of pay incentive plans: a field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 6: 467-471.

- Linthorst, J.J.E.G. en M.C. Langedijk (1993). *À la Carte; interviewresultaten*. Intern onderzoeksrapport (B). Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie.
- Livsey, F. (1990). Employee compensation and benefits: Canada vs. US. *Business Quarterly*, 54, 4: 20-26.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4: 309-336.
- Logger, A.E.C. (1989). Confectiebeloning op weg naar maatwerk. *Gids voor Personeelsmanagement*, 3.
- Lowin, A. (1968). Participative decision-making: A model, literature critique and prescriptions for research. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 68-106.
- McCaffery, R.M. (1989). Organizational performance and the strategic allocation of indirect compensation. *Human Resource Planning*, 12, 3: 229-238.
- Milkovich, G.T. and M.J. Delaney (1975). A note on Cafeteria pay plans. *Industrial Relations*, 14: 112-116.
- Nealey, S.M. (1963). Pay and benefit preferences. *Industrial Relations*, 3: 17-28.
- Nealey, S.M. (1964). Determining worker preferences among employee benefit programs. *Journal of Applied Psychology*, 48, 1: 7-12.
- Nealey, S.M. and J.G. Goodale (1967). Worker preferences among time-off benefits and pay. *Journal of Applied Psychology*, 51, 4: 357-361.
- Neider, L.L. (1980). An experimental field investigation utilizing an expectancy theory view of participation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26: 425-442.
- Phillips, D.R., C.N. Weaver and M.D. Matthews (1990). Job preferences of part-time workers have changed. *Psychological Reports*, 67: 562.
- Pisa, W. (1993). De vut bij AKZO; wie dan leeft, nu zorgt. *Personeelbeleid*, 29: 34-37.
- Powell, G.N. (1984). Effects of job attributes and recruiting practices on applicant decisions: a comparison. *Personnel Psychology*, 37: 721-732.
- Rhoney, D. (1986). Flexible benefits: 'Golden Era' looms. *Industry Week*, 230, 3: 21-

- Roodenburg, H.A., L.P.M. Klijn en M.R. Jongsma (1993). Prestatieprofiel koppelt beloning en cultuur. *Gids voor Personeelsmanagement*, 4: 29-32.
- Ruules, R. (1984). *Ervaringen met een flexibel arbeidsvoorwaardenpakket: Het Flexi-plan*. Amsterdam: Euroforum-studiedag, 22 februari 1984.
- Simonse, A.H. en A.H. Barkema (1983). *Motivatie en beloning*. Amsterdam; Instituut voor Sociale en Bedrijfspsychologie.
- Snyder, R.C. (1985). To improve innovation, manage corporate culture. In: W.G. Bennis, K.D. Benne and R. Chin (Eds.), *The planning of change*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Steenvoorden, J.A.G. en R.H.W. Vinke (1988). Personal Benefits Statement. *Gids voor Personeelsmanagement*, 9.
- Tavernier, H. (1980). How American Can manages its flexible benefits program. *Management Review*, 69, 8: 8-13.
- Thierry, Hk. (1990). Beloning van de arbeid. In: P.J.D. Drenth, Hk. Thierry, P.J. Willems en Ch.J. de Wolff (Eds.), *Nieuw Handboek Arbeids- en Organisatiepsychologie*. Deventer: Van Loghum Slaterus bv.
- Thierry, Hk. and J.J.F. Croonen (1980). Does the Cafetariaplan pay off? An empirical research study. *Management Decision*, 18, 6: 303-312.
- Thierry, Hk. en J.R. de Jong (1979). *Naar participatie en toerekening*. Assen: Van Gorcum.
- Thierry, Hk., A.M. Koopman-Iwema en R.H.W. Vinke (1988). *Toekomst voor prestatiebeloning?* Stichting Maatschappij en Onderneming.
- Thomsen, D.J. (1977). Introducing Cafeteria compensation in your company. *Personnel Journal*, March: 124-131.
- Vinke, R.H.W. (1982). *Naar een persoonlijk inkomenspakket*. Doctoraalwerkstuk. Amsterdam: UvA, Vakgroep Arbeids- en Organisatiepsychologie.
- Vinke, R.H.W. (1986). Het Cafetariaplan; een praktisch alternatief. *Gids voor Personeelsmanagement*, 9: 28-31.
- Vinke, R.H.W. en W.A.J. Keizer (1988). *Effectief communiceren over het beloningspakket*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Vinke, R.H.W. en A.E.C. Logger (1994). Functiewaardering en beloning. In: R.H.W. Vinke en E. de Boer (Eds.), *Jaarboek Personeelsmanagement 1995*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Vinke, R.H.W. en Hk. Thierry (1983). Het Cafetariaplan: een nieuwe weg in belonen? *M & O*, 3: 152-169.
- Vinke, R.H.W. en Hk. Thierry (1984). *Flexibel belonen, van cafetariaplan naar praktijk*. Deventer: Kluwer.
- Vlist, R. van der, J. Algera, P. Koopman en H. Steensma (1994). Een themanummer over organisatieverandering. *Gedrag en Organisatie*, 7, 6: 307-315.
- Wilson, M., G.B. Northcraft and M.A. Neale (1985). The perceived value of fringe benefits. *Personnel Psychology*, 38: 309-320.
- Zedeck, S. (1977). An information processing model and approach to the study of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18: 47-77.

Summary

The wish to make an organization more attractive to (certain categories of) personnel and the importance of attaining a higher effect on the benefits offered, are the main reasons for the increasing interest in flexible benefits. It is expected that the implementation of flexible benefits will lead to more knowledge of and satisfaction with the reward system. In this article four research questions, besides the question of the effects of flexible benefits, will be elucidated. These questions concern individual preferences, methods to assess these preferences and the predictability and stability of choice behaviour. A review of the literature shows that research into these and other questions is still insufficient. This article concludes with the question whether research results and field experiences lead to general conclusions.

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01240369 8